



VAREJO DE MODA

REDUÇÃO DE CUSTOS

Como a gestão financeira pode auxiliar no varejo de moda

Empresas que possuem uma boa gestão financeira são mais competitivas no mercado, pois a partir dessa prática é possível ter maior margem de lucratividade e menores custos, equilibrando as contas. No atual cenário de recessão econômica, em que até o comércio varejista apresenta queda, a gestão financeira se torna essencial para os pequenos negócios do varejo de moda. O Boletim de Inteligência de abril apresenta os benefícios e a importância da redução de custos para o varejo de moda, além de boas práticas para uma gestão saudável.

“ Com a atual competitividade do mercado e o e-commerce, que vem ganhando força, tirando as vendas das tradicionais varejistas, uma administração de custos deve ser implementada e seguida à risca. Porém, o gestor deve estar atento ao próprio “tiro no pé”, ou seja, cortar despesas que poderiam gerar receitas futuras para a empresa. Portanto, a dica é cortar custos com criatividade. O gestor deve analisar a situação e criar novas ferramentas de trabalho, investir no treinamento de sua equipe, usar novos recursos tecnológicos.”

Haroldo Monteiro, especialista em tendências do varejo de moda, em entrevista ao Sistema de Inteligência de Mercado.

/ A gestão de custos possui como principais objetivos:

- ✓ oferecer informações sobre o desempenho da empresa;
- ✓ ajudar no planejamento, desenvolvimento e controle das operações;
- ✓ prover informações que auxiliem na tomada de decisões.

Para fazer a gestão de custos, é fundamental que o gestor saiba como fazer a distribuição das despesas, controlando e investindo em alternativas para que a loja se mantenha competitiva no mercado. Conheça a diferença entre custos e despesas:



CUSTOS

Estão relacionados aos gastos para obtenção de receita. No caso do varejo de moda, são os valores relacionados à compra de mercadoria para revenda.

*Observação – os custos com mercadoria vão variar a cada mês, em função do volume do que é comprado e do valor pago ao fornecedor.



DESPESAS

Estão relacionadas aos gastos necessários ao funcionamento normal da empresa. No caso de uma loja, são os gastos originados de sua operação menos os gastos com mercadorias para revenda. As despesas podem ser fixas ou variáveis, como veremos mais detalhadamente a seguir.

GESTÃO DE CUSTOS

Benefícios, despesas fixas e variáveis

/Benefícios

- ✓ Diminuir os riscos do negócio.
- ✓ Aumentar a competitividade com a correta precificação.
- ✓ Atingir o ponto de equilíbrio (conseguir arcar com todos os custos fixos).
- ✓ Alcançar a eficiência obtendo lucros de forma mais rápida.

/Despesas fixas

As despesas fixas são aquelas relativas ao funcionamento da empresa e ocorrem mesmo sem haver vendas. Isto é, todos os valores relativos à estrutura montada para a empresa (considerando compra, estoque e venda). Alguns dos gastos fixos mais comuns são:



Despesas de ocupação

O principal custo fixo de um varejista é sua despesa de ocupação, relativa a IPTU, aluguel, entre outros.

.....
Dica: é importante que a empresa não comprometa mais do que 15% do faturamento com esse tipo de despesa, pois pode tornar o negócio inviável.



Despesas financeiras

São as despesas com bancos e cartões de crédito.

.....
Dica: procure fazer uma conciliação bancária minuciosa. Outro ponto é a conciliação de cartões de crédito. Existem sistemas que fazem essa conciliação com um baixo investimento. Dessa forma, a empresa também economizará em tarifas indesejadas.



Despesas administrativas

O custo administrativo também tem um peso alto na estrutura de despesas fixas. São os custos com salários fixos, encargos de salários, treinamento de funcionários, contador, entre outros.

.....
Dica: para evitar custos altos e desnecessários, o empresário deve fazer seu planejamento anual focando em suas principais despesas administrativas, além de evitar a abertura de novas lojas sem um planejamento prévio.



Despesas de marketing

São as despesas com propaganda e relacionamento com o cliente.

.....
Dicas: essa despesa pode ser reavaliada e nem sempre um simples corte de custos é a melhor estratégia. O empresário deve pensar em realocação de verbas e otimização de custos. A utilização das mídias sociais como forma de engajamento de marca/cliente, ou a sua utilização para despertar o desejo do consumidor pode ser uma estratégia diferenciada de marketing, caso ainda não seja utilizada pela empresa. Outro ponto é a utilização do Customer Relationship Management (CRM) como ferramenta de gestão de seus clientes e suas preferências. Assim, o varejista poderá direcionar melhor a sua comunicação com o consumidor.

O CRM é utilizado para gerenciar o relacionamento da empresa com seus clientes, usualmente reunindo, em um *software*, as informações relativas aos clientes de maneira organizada e integrada. A utilização de um *software* não é obrigatória, mas o objetivo do CRM é buscar a fidelização dos clientes por meio da excelência no atendimento, provido pela análise das informações concentradas nessa ferramenta.

/ Dicas para controle das despesas fixas

Como o valor de despesas fixas é razoavelmente alto, é importante que o empresário apure o montante anual para, a partir daí, calcular a média mensal. Para isso, é possível utilizar uma planilha, um caderno ou um sistema informatizado para fazer os apontamentos de todos os gastos mensais. Dessa forma você consegue fazer o controle dos gastos da empresa de maneira mais precisa e sabe onde cortar despesas para manter a empresa equilibrada. Saiba como incluir o total das despesas fixas no cálculo do preço de cada mercadoria acessando a [apostila](#) do Sebrae sobre custos no comércio.

/ Despesas variáveis

São as despesas relacionadas à venda do produto, como os impostos sobre a venda, os juros sobre o desconto de títulos e a comissão dos vendedores. Essas despesas estão diretamente relacionadas ao volume de produção/venda da empresa em determinado período. É necessário estar atento ao fato de que, quanto maior sua produção/venda, maiores serão as despesas.

- ✓ Observe se a carga tributária praticada sobre as vendas da empresa está adequada. Talvez seja possível um enquadramento que reduza esse valor.
- ✓ Anote todas as despesas variáveis no seu controle mensal.
- ✓ Considere o percentual adequado ao esforço de venda para as comissões dos vendedores, isto é, que não impacte muito nos gastos e que ao mesmo tempo motive sua equipe.

Custos ocultos

São aqueles que ocorrem como resultado de uma variação entre o que se esperava e o que foi realizado. Por exemplo, um cliente compra um par de sapatos e quando chega em casa verifica que a numeração está incorreta. Esse erro irá gerar perda de tempo, material e poderá, até mesmo, ocasionar a perda do cliente. Tal custo não estará previsto nas demonstrações financeiras, pois é de difícil mensuração por parte do empresário. Alguns tipos de custos ocultos são:



Absenteísmo, rotatividade, acidentes de trabalho ou doença de um funcionário.



Falta de qualidade do produto e/ou produtividade dos funcionários.



Excesso de processamento, como a ocorrência de falhas ou defeitos nos produtos.



Falta de mensuração e alinhamento do tempo de cada processo.

REDUÇÃO DE CUSTOS

Pontos de atenção

O controle dos custos é essencial para um pequeno negócio se manter competitivo e sustentável, sobretudo em um cenário de instabilidade econômica. Definir os custos que devem ser reduzidos, metas e prazos de redução, responsáveis pelo acompanhamento das ações de redução de custos e formas de reconhecimento da equipe envolvida, contribui para que todos se esforcem no alcance dos resultados.

Selecionamos algumas medidas que podem contribuir na redução de custos:



- ✓ Investir em parcerias com fornecedores, buscando reduzir os custos de entrega e sobras de estoque.
- ✓ Investir em datas comemorativas para aumentar o giro do estoque.
- ✓ Manter arquivados os documentos fiscais de forma organizada e em locais de fácil acesso.
- ✓ Renegociar contratos buscando redução de juros, prazos, etc.
- ✓ Automatizar os controles financeiros, estoque, compras, vendas, dentre outros.
- ✓ Aperfeiçoar os processos operacionais, buscando formas de desempenhar as mesmas funções com um custo menor.
- ✓ Evitar desperdício de recursos como água, energia, material de limpeza, aluguel e outros.
- ✓ Buscar opções de transporte que ofereçam prazos de entrega e preços mais competitivos.

A redução de custos deve ser feita de maneira organizada, analisando os pontos de impacto que cada corte/contenção poderá trazer.



Algumas despesas, como as de folhas de pagamento, estão relacionadas diretamente com a produção. Por isso, é imprescindível avaliar o quanto essa redução afetará o desempenho, antes de tomar uma decisão.



Tome cuidado com os cortes na área de *marketing*. Mesmo sendo necessária a redução dos gastos, a empresa precisa continuar vendendo. Para que isso ocorra, divulgação é fundamental. Diminuir tais custos é possível, mas é necessário avaliar especificamente quais ferramentas de *marketing* trazem mais retorno, a fim de mantê-las no processo.



Cortes com pesquisas, treinamentos e inovações podem não se mostrar tão importantes a curto prazo. Entretanto, seu impacto deverá aparecer no futuro. Avaliar as possíveis consequências dessas decisões é imprescindível.



AÇÕES RECOMENDADAS



Busque orientações para compreender a dinâmica de atribuição de preços. Consulte o artigo “[O que considerar na hora de precificar produtos](#)”. O **Sebrae** disponibiliza os cursos [Formação do Preço de Venda](#) e [Análise e Planejamento Financeiro](#), que dissemina informações sobre ferramentas de controle financeiro na modalidade EAD. Acesse e confira!



Planeje o sortimento e administre seu estoque com muito cuidado. A empresa deve ter foco nessa rotina/estratégia, que é a alma do varejista de moda. Um sortimento ruim gera perda de vendas. A busca pela melhor estratégia que concilie grade de compras e sortimento de modelos, de acordo com o seu público consumidor, deve ser constante. Além de reduzir os custos ocultos, evitando sobras de estoque, alavancará suas vendas.



Foque no seu cliente para aumentar as vendas. Pense em utilizar ferramentas de gestão, como CRM e mídias sociais. O atendimento também é um diferencial. Os vendedores devem ser treinados para efetuar um bom atendimento.



Avalie com calma as consequências que cortes e reduções podem trazer. Cada decisão gera impactos que poderão afetar mais de uma área do negócio. Pondere detalhadamente os processos, a fim de tomar as decisões certas.



Fique atento aos custos relacionados à logística. Terceirizar o serviço ou realizar parceria com outros varejistas pode favorecer a otimização em casos como abastecimento o estoque, viagens administrativas e entregas aos clientes.


BOLETIM DE INTELIGÊNCIA
ABRIL | 2016


0800 570 0800


Inteligência de Mercados

Unidade de Acesso a Mercados e Serviços Financeiros
Gerentes: **Alexandre Comin** e **Patrícia Mayana** (adjunta)
Analista técnico: **Valéria Vidal**, **Lúcio Pires** e **José Weverton**
Consultores Conteudistas: **Fernanda Bichels** e **Haroldo Monteiro**
Unidade de Atendimento Setorial Comércio
Gerentes: **Juarez de Paula** e **Ricardo Vilella** (adjunto)
Coordenadora Nacional/Varejo de Moda: **Wilsa Sette**